



Die Zieleinfahrt. Durch das Zusammenspiel der unterschiedlichsten Unternehmen kommt man besser ans Ziel.



Nicht Erster – aber dennoch der Gewinner: Auch wenn er beim Großen Preis von Japan nicht als Erster ins Ziel kam, so besiegelte der Heppenheimer an diesem Tag seinen zweiten Weltmeistertitel. Kein Wunder also, dass sich die Presse um ihn riss.

Mit dem Blick von außen

Interim-Management: Sie kommen, schmeißen Leute raus und gehen wieder: Interim-Manager genießen oft ein schlechtes Image. Aber gerade wenn sich die Suche nach dem richtigen Mann oder der richtigen Frau in die Länge zieht, können diese externen Spezialisten wertvolle Überbrückungsarbeit leisten.

Ross Brawn ist eine Legende. Der 57-jährige Brite gilt als das Superhirn hinter Michael Schumachers sieben Weltmeistertiteln. Als strategischer Geniestreich des ehemaligen Technischen Direktors von Ferrari und heutigen Teamchefs von Mercedes gilt das Rennen von Magny-Cours im Jahr 2004, wo er den Kerpener mit der damals erstmals eingesetzten Vier-Boxen-Strategie zum Triumph führte. Ohne Männer wie Brawn läuft in einem Formel-1-Team so gut wie nichts: Denn diese Masterminds tragen die Verantwortung für die Entwicklung der Rennwagen, treiben Designer, Mechaniker sowie Ingenieure zu Höchstleistungen an und legen die Strategie der Rennen fest. Die Besten unter ihnen werden wie die Fahrer umworben. Dementsprechend groß ist der Rummel, wenn einer dieser Koryphäen das Team wechselt.

Die Suche nach der Nadel im Heuhaufen

Führungsqualitäten, Tatkraft und Weitblick sind auch in der Wirtschaft heiß begehrte Eigenschaften. Aus diesem Grund stehen die Unternehmen auf allen Managementebenen in einem ständigen Konkurrenzkampf um die hellsten Köpfe, setzen Head Hunter ein, um mit lukrativen Angeboten gute Leute abzuwerben. Die Suche nach der berühmten Nadel im Heuhaufen – nach dem Mann, der alle Qualifikationen mitbringt – kann sich jedoch bekanntlich in die Länge ziehen. Ein Weg, die schwierige Zeit der Vakanz zu überbrücken, heißt Interim-Management. Bei dieser besonderen Form des Outsourcings holt sich ein Unternehmen einen Manager ins Haus, der in einem gewissen Zeitraum eine bestimmte Aufgabenstellung lö-

sen soll. Auf der Agenda stehen oft Sanierungen, Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen oder der Aufbau neuer Geschäftsbereiche.

Obwohl der Mittelstand mit diesem Instrument wichtige Kompetenzlücken schließen könnte, setzt er es bislang eher verhalten ein. Laut einer Umfrage des Arbeitskreises Interim Management Provider sind die Hauptgründe für diese Zurückhaltung mangelnde Kenntnis und die Scheu vor den damit verbundenen Kosten. Auch die Selfmade-Mentalität des Mittelstands spielt eine gewisse Rolle. „Leider holen sich viele Firmen erst Hilfe von außen ins Boot, wenn der Leidensdruck ein gewisses Ausmaß erreicht hat. Der Interim-Manager findet dann oft einen Scherbenhaufen vor“, sagt Martin Giersiepen, der seit fünf Jahren in diesem Metier tätig ist und der mit Providern wie ZMM Zeitmanager München zusammenarbeitet, die die Vermittlung übernehmen. Wie die meisten seiner Berufskollegen hat der 56-Jährige, bevor er in diesem Bereich tätig wurde, Führungserfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Der studierte Maschinenbau-Ingenieur hat beispielsweise bei Beiersdorf den Implantatbereich mit aufgebaut und war viele Jahre bei Braun, dessen Weg vom reinen Haushaltsgerätehersteller zum Anbieter von Medizinprodukten er entscheidend mitgeprägt hat. Zudem war er im Management der Filmtechnikfirma Vittegroup tätig.



„Interim-Manager sind häufig Leute, die sehr viele Erfahrungen mitbringen und aus diesem Grund Querverbindungen herstellen können“, sagt Giersiepen, der bis September bei einem Münchner Mittelständler im Einsatz war. Das Unternehmen plante den Einstieg in die Medizintechnik und benötigte einen Spezialisten, der half, den Zugang zu diesem Markt zu professionalisieren. Um die dafür notwendigen Zertifizierungen vorweisen zu können, musste erst ein Qualitätssicherungssystem aufgebaut werden. „Nach kurzer Analyse haben wir festgestellt, dass auch im restlichen Qualitätssicherungsbereich Verbesserungsbedarf bestand. In einem Rundumschlag wurde diese Aufgabenstellung dann gleich mit reingenommen“, erklärt Giersiepen, der sich an der Suche nach seinem Nachfolger beteiligte und auch die Einarbeitung übernahm.

Es gibt Dinge, die sind Chefsache

Damit – wie in diesem Fall – ein Projekt erfolgreich über die Bühne gehen kann, müssen mehrere Voraussetzungen gegeben sein. „Das Wesentliche ist aus meiner Sicht zunächst einmal, dass Interim-Management Chefsache sein muss. Der Geschäftsführer muss diese Dinge selbst wollen und auch steuern“, sagt Giersiepen. Ein zweiter wichtiger Aspekt betrifft die Transparenz. Die Geschäftsführung sollte den Mitarbeitern gegenüber offen kommunizieren, warum und für welche Aufgaben der Interim-Manager geholt wurde. Denn vor allem die Mitarbeiter stehen Leuten von außen oft skept-

tisch gegenüber, da sie nicht selten für unangenehme Aufgaben, beispielsweise Umstrukturierungen, geholt werden. „Da wird leider immer noch sehr oft die Botschaft kolportiert: Die kommen, schmeißen die Leute raus und gehen wieder. Das ist aber de facto nicht das Ziel, sondern das Unternehmen so neu auszurichten, dass die Zukunft gesichert ist. Und in der Regel ist es so, dass es der Firma danach wesentlich besser geht“, erläutert Giersiepen. Offenheit muss aber auch zwischen dem Interim-Manager und der Geschäftsführung herrschen. Regelmäßige Treffen, in denen Fortschritte und Probleme auf die Tagesordnung kommen, sind wichtige Bedingungen für eine solche Zusammenarbeit. „Aus diesem Grund sollte der Interim-Mann immer Teil des Führungsgremiums sein“, sagt Giersiepen.

Um erfolgreich sein zu können, braucht ein Interim-Manager feine Antennen für die eigentlichen Probleme des Unternehmens. Der Blick von außen fördert häufig Verborgenes und Schwachstellen zutage, die der Geschäftsführung nicht selten verborgen bleiben. „Wenn das einmal zur Sprache kommt, gibt es meist Leute, die begeistert aufstehen und sagen: Das haben wir vor Jahren auch schon gesagt. Dann haben Sie sofort einen Einstieg und können ein Team bilden“, sagt Giersiepen. Seine Erfahrung hilft dem externen Manager oft auch schon im Vorfeld, zu erkennen, an welcher Stelle einmal Probleme auftreten könnten. „So etwas schafft Vertrauen und ein gutes Standing im Haus“, sagt Giersiepen.

DANIEL G. MEDHIN

Jubel eines Weltmeisters: Sebastian Vettel konnte in dieser Saison die meisten Siege einfahren. Unternehmen, die Outsourcing für sich nutzen, zählen meist auch zu den Gewinnern.